Introduction
Pourquoi (se faire) recruter avec l'esprit gagnant-gagnant ?

« La théorie c'est quand on sait tout et que rien ne fonctionne. La pratique c'est quand tout fonctionne et que personne ne sait pourquoi. »

Albert EINSTEIN

Résumé de l'introduction

Le recrutement est une pratique aux résultats souvent imprévus : candidatures insuffisantes, candidats qui se désistent, candidats embauchés qui mettent fin à leur période d'essai. Pour éviter les coûts de tels imprévus, mieux vaut ne pas improviser cette pratique, car les erreurs de recrutement coûtent bien plus que de l'argent.

Si l'on se situe du point de vue purement économique, on pourrait penser que les résultats de cette pratique n'ont d'impact que sur les recruteurs qui en subissent les imprévus. Du point de vue social, les actions d'un recruteur insuffisamment préparé ont également des conséquences négatives sur les chercheurs d'emploi et par delà sur l'entreprise en termes d'image. La pratique inadéquate du recruteur est le plus souvent non intentionnelle, voire inconsciente : maladresses verbales en entretien, manque de discernement quant à l'échange d'informations ou absence de retour sur les candidatures par manque de temps. Ces pratiques approximatives peuvent engendrer des conséquences psychologiques sur les candidats : perte de confiance en soi, détérioration de l'estime de soi voire ressentiment, au fur et à mesure que ces derniers voient se fermer les portes de l'emploi.

Ainsi, le recrutement est une pratique locale aux répercussions globales qui pèsent directement sur l'environnement de l'entreprise : environnement psy-

chologique (perte de confiance en soi et baisse de l'estime de soi des candidats, pour certains futurs salariés et pour d'autres déjà clients), environnement psychosocial (représentations négatives des images «recruteur» et «candidat») et environnement socio-économique (détérioration du marché de l'emploi et des relations entre acteurs). Au final, une pratique de recrutement approximative nuit au recruteur lui-même et à son entreprise, tant sur l'atteinte des résultats escomptés que sur leur image et leur légitimité sociétale. Et le jeu du recrutement est «perdant-perdant», pour tous: candidats, recruteurs, entreprises et Société.

Pour éviter ces répercussions, les protagonistes doivent repenser tous les «allant de soi», croyances ancrées sur la supériorité de la posture économiste, qui conditionnent leurs attitudes, leurs comportements et leurs actions de recrutement. Car la posture «économiste», considérée à l'heure actuelle comme la plus rationnelle de toutes les postures, élude la posture «humaniste», perçue comme irrationnelle car difficile à définir et à appréhender, donc peu crédible ou non rentable. C'est ainsi que des conflits de représentation peuvent surgir entre recruteurs et chercheurs d'emploi et polluer la relation transactionnelle du processus de recrutement.

Pour éviter que certaines pratiques néfastes ne se développent outre mesure, le législateur encadre de plus en plus les actions de recrutement. Cela contribue à ce que la gestion des recrutements soit repensée avec une posture et une rationalité d'action plus humaniste au final, plus efficiente pour l'entreprise et les individus. C'est le fondement même du recrutement gagnant-gagnant, à égale distance des postures économiste et humaniste.

LE RECRUTEMENT, UNE PRATIQUE AUX RÉSULTATS SOUVENT IMPRÉVUS...

Le recrutement rend humble. Ceux qui recrutent ont eu à subir, à peu de détails près, l'une des situations suivantes:

- en amont, peu de candidats dû au rendement faible des offres d'emploi, engendrant une «short list» de finalistes étroite; le choix des finalistes se faisant au «feeling» ou, pire, par défaut (comme on l'entend parfois, le choix du candidat s'est porté sur le «moins mauvais»…);
- des candidats finalistes qui déclinent les offres d'embauche parce qu'ils déclarent avoir trouvé plus intéressant – ou mieux payé – chez le concurrent direct;
- le «cador» surdiplômé, embauché à prix d'or à l'issue d'un long et coûteux processus d'évaluation sous-traité à un spécialiste du recrutement, (à) qui (on) met subitement fin à la période d'essai après quelques semaines de présence…

Ceux qui cherchent à se faire recruter ont eu à subir, quant à eux, l'une des situations suivantes:

- peu d'offres d'emploi réellement intéressantes lorsque l'on cherche à changer d'emploi; des envois de candidatures multiples qui ne produisent aucune réponse, même négative;

- des recruteurs qui ne semblent pas s'intéresser à sa candidature alors qu'on est persuadé être tombé sur le job idéal, relativement à ce que l'on pense de ses compétences;
- des entretiens au rendez-vous difficile à décrocher pour lesquels on n'a pas su gérer les questions-pièges du recruteur ni « vendre » ses compétences…

La réussite des recrutements ne dépend ni du « talent » du recruteur, aussi expérimenté soit-il, ni du profil du candidat, aussi brillant soit-il. Ce sont certes des conditions nécessaires mais elles sont loin d'être suffisantes. Recruter, c'est également prendre en compte les contraintes qui environnent le recruteur et son entreprise et qui ne jouent pas toujours en sa faveur:

- *Les contraintes économico-sociétales qui pèsent sur l'entreprise*:
  - l'état de l'économie (qui détermine l'activité même de l'entreprise et donc le volume de ses recrutements et par delà le volume des candidats potentiels);
  - les contraintes réglementaires (par exemple celles relatives à des secteurs d'activités spécifiques – la restauration, l'industrie chimique, etc. – plus largement celles concernant les pratiques en matière de recrutement ou de discrimination);
  - l'offre du système éducatif vis-à-vis du secteur d'activités de l'entreprise;
  - le marché de l'emploi (rareté ou pléthore de candidats dans le métier des postes à pourvoir).

  Ces contraintes influent sur l'attractivité de l'image de l'entreprise employeur auprès des candidats (sans compter l'effet de « cannibalisation » d'autres entreprises du même secteur, plus attractives…) et déterminent par ricochet l'activité du recruteur.
- *Les contraintes socio-organisationnelles de l'entreprise sur le recruteur*:
  - la mise en œuvre de moyens et de processus de recrutement adaptés aux enjeux, des délais raisonnables de traitement des étapes du processus;
  - la professionnalisation, l'implication et la disponibilité des managers dans le processus de recrutement pour accueillir les candidats, leur présenter le(s) poste(s) et l'entreprise puis les évaluer;
  - l'homogénéité et l'équilibre des personnalités dans les équipes qui accueilleront le nouvel embauché;
  - le programme de formation qui s'adaptera aux besoins de ce dernier.

LE RECRUTEMENT, UNE PRATIQUE LOCALE AUX RÉPERCUSSIONS GLOBALES

« *The right man at the right place* », disait Ford. Cette formule du célèbre entrepreneur américain résume assez bien l'enjeu pratique du recrutement. Pour le candidat, c'est trouver l'emploi le plus en phase avec son projet professionnel; pour l'entreprise, c'est trouver le candidat aux compétences les plus adaptées au poste à pourvoir.

Au-delà de l'acte de gestion qu'il représente, le recrutement est une activité aux répercussions nombreuses :

– *Répercussions psychologiques et psychosociales* : l'emploi, le travail occupent une place grandissante dans l'identité individuelle et sociale tant pour la construction de l'image de soi, de l'estime de soi que pour la « place dans la société » (statut social, rôle) procurée. La relation et les stratégies d'acteur (avec ses jeux de pouvoir qui en découlent) dans lesquelles s'inscrivent le recruteur et le candidat – au sein d'une Société aujourd'hui ultra-médiatisée – a un impact différent sur « l'image » perçue des uns et des autres, en fonction du groupe social d'appartenance ou d'identification de chacun des acteurs (sous-groupe « *recruteur* » *vs* sous-groupe « *candidat chercheur d'emploi* »), image survalorisée ou dévalorisée selon les aléas socio-historiques et l'opinion publique en cours.

– *Répercussions économiques et sociétales* : le recrutement n'est plus un acte isolé (l'a-t-il jamais été ?) tant pour le recruteur que pour l'entreprise qui le conduit parce que l'entreprise et le recruteur sont de plus en plus en interaction avec leur environnement socio-économique. L'entreprise est en situation de dépendance vis-à-vis des facteurs économiques et sociétaux qui viennent impacter son « écosystème de l'emploi » tant du point de vue *quantitatif* (nombre de postes à pourvoir *vs* nombre de candidats « disponibles ») que *qualitatif* (attractivité de son « offre » *vs* niveau de qualification de la « demande ») ; le recruteur n'est pas en reste non plus, sa responsabilité est régulièrement élargie par le législateur et le cadre réglementaire. Il en est de même pour les candidats chercheurs d'emploi, rappelés à leurs devoirs par le législateur voire par des groupes de pressions visant à faire respecter ou défendre leurs droits.

– *Répercussions éthiques* : les répercussions éthiques « bouclent la boucle » des deux catégories de répercussions précédentes car elles en sont simultanément la conséquence et la cause ; en effet, l'acte de recruter peut entraîner les acteurs et agents socio-économiques dans une spirale délétère : un recruteur, peu sensible aux conséquences de ses actes du fait de comportements inadéquats ou d'une déontologie approximative – et cautionné comme tel par son entreprise qui ne juge pas utile de le former ou de le contrôler –, cause bien plus de torts qu'aux seuls individus rencontrés en entretien, puisque ces torts se retournent au final contre lui et son entreprise. De même, des candidats chercheurs d'emploi aux attitudes déplacées contribuent par effet « boule de neige » à engendrer auprès des recruteurs des comportements qui n'ont pas lieu d'être dans une situation d'entretien.

  Suivons cette spirale de causalités pour comprendre comment elle peut ainsi se retourner contre les protagonistes du recrutement.
  • *Phase 1, maladresse du recruteur* : le recruteur insuffisamment préparé fait montre d'une pratique inadéquate, pratique le plus souvent non intentionnelle voire non consciente : maladresse verbale en entretien, manque de discernement quant à l'échange d'informations ou absence de retour sur les candidatures faute de temps.

- *Phase 2, ressentiment du candidat*: les pratiques approximatives du recruteur peuvent engendrer des conséquences psychologiques sur certains candidats : perte de confiance en soi, détérioration de l'estime de soi voire ressentiment, au fur et à mesure que ces derniers voient se fermer les portes de l'emploi.
- *Phase 3, détérioration de l'image « recruteur » dans l'esprit du candidat*: pour peu qu'un candidat parle de ses mésaventures à son entourage et réalise qu'il n'est pas le seul à subir ce genre de pratique, le ressenti vis-à-vis de ce recruteur dans cette entreprise en vient à se dégrader en valeur relative.
- *Phase 4, polarisation négative de la représentation « recruteur » dans le sous-groupe social « candidat »* : si les médias se font l'écho de pratiques douteuses d'autres recruteurs, l'image « recruteur » de notre candidat va continuer à se détériorer, cette fois-ci en valeur absolue. Lorsqu'il se retrouvera de nouveau en entretien, face à un autre recruteur, notre candidat ne pourra s'empêcher d'avoir une représentation du recruteur chargée d'une polarité beaucoup plus négative…
- *Phase 5, attitudes négatives des candidats vis-à-vis des recruteurs*: pour peu que le marché de l'emploi se soit retourné en sa faveur (certains recruteurs redoutent le spectre de la pénurie de candidats comme à l'époque du bug de l'an 2000…) ou qu'il se soit donné les moyens d'un choix large, le candidat aura peu de scrupule à « traiter en retour » les recruteurs qu'il croisera sur sa route.
- *Phase 6, détérioration de l'image « candidat » dans l'esprit du recruteur et polarisation négative de la représentation « candidat » dans le sous-groupe social « recruteur » :* le recruteur, affecté par les attitudes négatives de candidats peu scrupuleux, ne manquera pas de se plaindre que, décidément, les candidats sont bien impolis de ne pas l'informer qu'ils déclinent ses offres d'embauche et l'image « candidat » va à son tour se détériorer…

Arrivé en phase 6, la boucle est bouclée, certes schématiquement, cf. notre propos liminaire sur les imprévus du recrutement ; c'est, finalement, l'arroseur arrosé : des pratiques de recrutement improvisées à la déontologie approximative nuisent au recruteur et à l'entreprise, tant sur l'atteinte des résultats escomptés que sur leur image et, pire, sur leur légitimité sociétale. Il en est de même concernant les candidats chercheurs d'emploi : des attitudes déplacées rejaillissent au final sur tout le sous-groupe dont ils font partie et, pire, sur leur vie à venir de salarié, en engendrant une posture de méfiance de la part de leur employeur.

Et le jeu du recrutement est « perdant-perdant » pour tous : chercheurs d'emploi, recruteurs, entreprises et Société. La responsabilité individuelle du recruteur et du chercheur d'emploi est ainsi collective et réciproque : on (la Société) a les recruteurs et les candidats qu'on (individus) mérite (le jeu que l'on cherche à jouer en Société)…

Le recrutement, acte local s'il en est, a ainsi des répercussions globales qui dépasse l'acte lui-même et ses acteurs. Un recruteur responsable ne peut donc plus aujourd'hui s'en tenir à une posture simpliste quant à son acte de recrutement ; il se doit de le penser, au-delà de la simple pratique et du but à atteindre.

Il en est de même pour le candidat dans sa recherche d'emploi, comme nous le verrons dans le volet dédié au candidat chercheur d'emploi : ce dernier ne peut se satisfaire du seul objectif de trouver un emploi en adéquation avec ses compétences actuelles ; c'est une condition nécessaire mais pas suffisante : il lui faut trouver un emploi qui corresponde à son projet professionnel et à son potentiel d'évolution.

TORDONS LE COU DU MOUTON À CINQ PATTES !

Recruter pour l'entreprise, ce n'est pas se focaliser exclusivement sur un but hypothétique à atteindre, comme trouver *le mouton à cinq pattes*, supposé détenir toutes les qualités idéales, et garantissant au manager qu'il n'échouera jamais dans ses missions s'il le recrute.

Nous voudrions contribuer par le biais de cet ouvrage à « tordre le cou » de cet animal mythique qui subsiste, hélas, encore dans l'esprit de trop nombreux managers. Pour preuve nombre de salariés qui peinent à retrouver un poste à leur niveau de qualification initiale parce qu'ils ont été embauchés jeunes diplômés par des managers frileux (ou peu compétents ?) adeptes de l'adage « qui peut le plus peut le moins ». Et l'on s'étonne après de constater le peu de mobilisation des jeunes dans l'entreprise… Le « mythe de l'excellence[1] » – et ses corollaires – constituent décidément une fable tenace dans le monde des entreprises, révélatrice d'une posture fondée sur une conception étroite de la gestion des recrutements et plus largement des ressources humaines.

Recruter pour l'entreprise, c'est s'assurer que les postures, méthodes et moyens mis en œuvre dans le processus de recrutement garantissent des décisions qui permettront l'embauche, pour paraphraser Ford, des **« bonnes personnes aux bonnes places »** et non pas du « meilleur » ou, dit autrement, des personnes adaptées aux situations professionnelles qu'elles auront à gérer. Cela nécessite que les protagonistes du recrutement – recruteurs comme candidats – se soient préparés correctement, tant sur la teneur de ce qu'ils demandent mais aussi (et surtout !) de ce qu'ils offrent.

Car (se faire) recruter ce n'est pas aller au « marché » pour acquérir (ou vendre) des « ressources » comme, malheureusement, une certaine vision des compétences ou le terme même de « ressources humaines » tendrait à le sous-entendre. C'est une relation entre deux parties prenantes clairement identifiées, le recruteur et le candidat chercheur d'emploi.

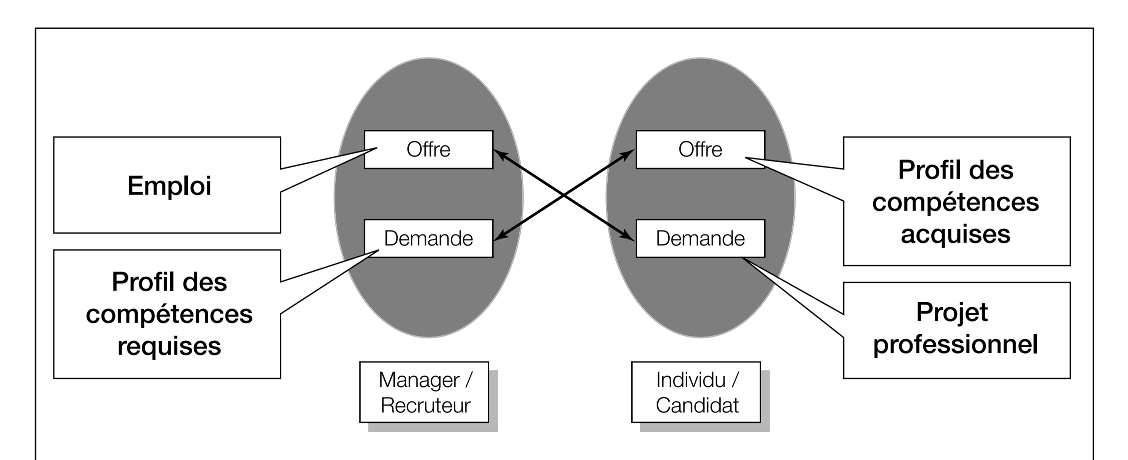
Ces deux parties prenantes sont responsables de ce qu'elles sont et de ce qu'elles font dans la situation qui les réunit de leur plein gré. Elles interagissent afin d'atteindre un but commun, la contractualisation d'une collaboration professionnelle. Parce que ces parties prenantes sont toutes les deux porteuses d'une « ***offre*** » ET d'une « ***demande*** » (comme le synthétise le schéma ci-dessous) ; elles sont amenées

1 Voir *Le Coût de l'excellence* de N. AUBERT et V. de GAULEJAC, Éd. du Seuil, Paris, 1991, qui en démonte les mécanismes et met en exergue les différentes formes d'aliénation auxquelles ce mythe peut conduire les salariés, au sein des entreprises.

à trouver un terrain d'entente relatif à leurs intérêts respectifs et réciproques, pour échanger et à terme contractualiser.

Cette interaction bijective est la base même de la posture du recrutement gagnant-gagnant entre recruteurs et chercheurs d'emploi.

Schéma 1 : Modèle de l'interaction bijective



Le modèle de l'interaction bijective s'inspire du théorème mathématique décrivant la relation bijective des ensembles dont la définition suit :

> *« Application d'un ensemble A dans un ensemble B telle que deux éléments distincts de A aient deux images distinctes dans B (application injective) et que tout élément de B ait un antécédent et un seul dans A (application surjective) »* (in *Le Larousse illustré,* Éd. 1992).

Dans le cadre des interactions qu'établissent les acteurs d'une situation de recrutement en vue d'établir une transaction (d'une réponse négative à l'embauche, selon les cas et l'issue de l'évaluation), le schéma appliquant le théorème mathématique ci-dessus se traduit de la façon suivante :

- **l'ensemble A** représente : *le manager / le recruteur* ; **l'ensemble B** représente : *l'individu / candidat* ;
- **les deux images distinctes de A dans B** : *l'offre* du manager / du recruteur (image 1) s'applique à la *demande* de l'individu / candidat (image 1'), la *demande* du manager / le recruteur (image 2) s'applique à *l'offre* de l'individu / candidat (image 2') ;
- **les éléments de B** (*l'offre et la demande du candidat/individu*) **ont pour seul antécédent** respectivement *l'offre et la demande du manager / du recruteur* (l'offre de l'individu / candidat ayant pour antécédent la demande du manager / du recruteur, l'offre du manager / du recruteur ayant pour antécédent la demande de l'individu / candidat).

Devenir un praticien averti du recrutement gagnant-gagnant est à la portée de tous, manager comme candidat. C'est avant tout une posture plus qu'une expertise, un état d'esprit plus qu'un ensemble de certitudes toutes faites.

Certes, le recrutement rend humble mais il peut également rendre fier le manager qui recrute et le candidat qui cherche un emploi, fier de conduire et réussir ses actions en recrutement sans en craindre les imprévus.

Car il n'est pas incompatible d'être humble et fier à la fois : humble quant à l'atteinte des résultats de recrutement, certes parfois imprévus, mais fier quant aux moyens pour atteindre ces résultats en les rendant les plus prévisibles que possible, dès lors qu'ils ont été mis en œuvre avec une posture et une préparation appropriées.

LE RECRUTEMENT N'EST NI UNE SCIENCE EXACTE NI UNE ACTION IMPROVISÉE

Se préparer au recrutement nécessite au préalable qu'on sache de qui et de quoi l'on parle.

– *De qui parle-t-on ?* Il s'agit des protagonistes du recrutement ; nous allons voir plus bas que le cercle de ces protagonistes dépasse l'interaction entre le recruteur et le candidat chercheur d'emploi bien qu'il les concerne et les implique au premier chef.

– *De quoi parle-t-on ?* Il s'agit de l'objet « recrutement ». Le recrutement est un « objet » difficile à cerner, du fait qu'il est au carrefour de plusieurs champs de connaissances : sciences de gestion, sciences humaines et sciences sociales. Le plus petit commun dénominateur repérable pour cerner l'objet « recrutement » semble être l'activité ou, mieux, la pratique de gestion qu'il représente auprès du plus grand nombre.

  - Parce qu'il ne s'enseigne pas de façon académique en tant que tel et bien qu'il soit constitué de techniques disparates issues principalement des sciences humaines, le recrutement est avant tout pour le recruteur une pratique de gestion, conduite le plus souvent par des managers d'entreprise, spécialistes ou non du recrutement. C'est également une pratique sociétale, surtout du point de vue du candidat, car il s'agit pour ce dernier de trouver un emploi qui lui donnera les moyens de sa légitimité sociale.
  - C'est pour l'entreprise une pratique de gestion particulière, parce que son principal instrument d'évaluation – l'entretien de recrutement – se confond souvent avec la situation de gestion principale – *le recrutement* – et avec les actions de l'un des protagonistes de cette situation – *le recruteur* lui-même. En effet, lorsqu'un manager dit : « je recrute » on peut entendre au moins trois signifiés différents :
    - « *En tant que manager, l'une des missions que me confie l'organisation consiste à recruter les collaborateurs de mon équipe* ».
    - « *Je dois lancer le mois prochain le recrutement de mon commercial avant-vente* ».
    - « *Non, désolé, je ne peux pas vous prendre au téléphone, je suis actuellement en entretien de recrutement* ».
  - C'est une pratique qui requiert une forme de « subjectivité » parce que la sensibilité du recruteur comme celle du candidat est la bienvenue mais nécessite d'être maîtrisée : évaluer des candidats pour le recruteur suppose de ne pas se laisser déborder par ses propres sentiments ou certitudes ; il en est de même pour le candidat qui se doit d'évaluer les informations que

lui aura communiquées le recruteur. Précisons que « subjectivité » n'est pas incompatible avec « objectivité » (celle qui fera prendre la décision la plus « rationnelle » au sens de la situation de gestion ; nous revenons plus bas sur cet aspect de la rationalité).

- C'est une pratique de gestion qui s'apprend et s'effectue le plus souvent « sur le tas », en apprivoisant diverses techniques, qui ne valent que parce que le recruteur les a éprouvées en les pratiquant. En situation de recrutement, le « geste juste » prime sur le « bon geste » : le recruteur averti se conduit comme le secouriste ; il évite par expérience de faire certains « mauvais gestes » sans pour autant se targuer d'en connaître tous les « bons ».

Bien qu'il soit une pratique de gestion complexe à cerner, le recrutement est pratiqué au quotidien par nombre de managers dont ce n'est pas le métier principal, tout en étant l'une de leurs responsabilités centrales. Parce que l'humain est au centre des préoccupations durant l'exercice de recrutement et parce que le « feeling » ne suffit pas à éviter les « erreurs de casting », certains managers qui recrutent régulièrement sont parfois tentés de faire des emprunts à la psychologie, pire de s'improviser psychologues ; ils fondent leurs décisions sur des croyances ou des inférences – concernant la personnalité ou la motivation des candidats – forgées à partir de savoirs épars souvent peu congruents avec les situations de recrutement : parce que tel candidat est jugé « dynamique et extraverti », il sera recruté sans pour autant que les managers-recruteurs sachent toujours définir « le dynamisme » et « l'extraversion » ni estimer leur nécessité dans les situations de travail ou encore les mesurer d'un candidat à l'autre. Il en est de même pour certains candidats qui sur-jouent jusqu'à la caricature le rôle du « premier de la classe » et perdent ainsi tout naturel.

Or nous verrons que recruter avec des certitudes toutes faites sur le fonctionnement humain conduit à l'impasse. Le recrutement ne s'improvise pas, il se prépare, tant au niveau de la situation de gestion (le processus de recrutement), de son instrumentation (l'entretien de recrutement entre autres) que de la posture du recruteur (principal évaluateur et décisionnaire vis-à-vis des candidats).

LE RECRUTEMENT, SITUATION D'ÉVALUATION DE COMPÉTENCES HUMAINES

Le recrutement est pour l'entreprise une situation de gestion consistant à (faire) évaluer un ou plusieurs individus pour un emploi (un poste ou une mission à pourvoir) au sein de l'organisation. Cette situation de gestion a pour objectif de déterminer l'adéquation du « profil » d'un individu à celui d'une situation de travail donnée, plus ou moins « fractionnée » en tâche, activité, mission, poste, métier… Les bilans d'évaluation permettent entre autres à l'organisation et à ses représentants de « s'assurer » que l'individu évalué « **est compétent** » (vision essentialiste) ou « **dispose des compétences** » (vision comportementaliste) pour les emplois qu'il occupe, a occupé ou va occuper.

Ces deux visions (essentialiste ou comportementaliste) ont l'air anodines et semblent aller de soi. Pourtant elles sous-tendent l'une et l'autre une posture différente qui fait

envisager le candidat chercheur d'emploi soit comme une « ressource », soit comme un individu porteur de « qualités » ; bien sûr, la vérité (si elle existe !) est au milieu de ces deux postures, l'une et l'autre présentant des avantages et des inconvénients du point de vue de l'évaluation, selon qu'on se place du côté de l'organisation ou des individus.

Les profils d'emploi sont plus ou moins formalisés à l'avance, en amont du processus d'évaluation. A minima, il s'agit de déterminer plus ou moins intuitivement, à partir des tâches et des activités de l'emploi exercées à un niveau de performance supposé « correct », les qualités attendues (compétences, motivation, personnalité…) pour le candidat « idéal ».

Cette formalisation peut se concrétiser sous la forme de référentiels « emplois » et « compétences », établis avec des méthodes et outils de pesée de poste, concrétisés sous la forme classique « papier/crayon ». Cette formalisation peut également se matérialiser au travers d'une instrumentation de gestion informatisée : du référentiel de compétences jusqu'à la gestion des étapes et du processus de recrutement/mobilité (gestion du « workflow ») en passant pas la base de données de candidatures (CVthèque interne ou externe).

Cette formalisation ne va pas de soi, tant du point de vue théorique que pratique. En effet, la notion de compétences ne se laisse pas aisément enfermer par une définition « passe partout » ni ne se laisse encoder en binaire dans des systèmes d'information aussi performants soient-ils. La littérature scientifique abonde d'exemples d'analyse expliquant les difficultés à mettre en œuvre de tels systèmes particulièrement ceux de « GPEC » (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences) : les succès dans ce domaine sont rares, toujours relatifs et fragiles, même au sein des grandes entreprises[2].

Les situations d'évaluation des compétences à des fins de recrutement sont des situations d'interaction psychosociale à part entière. Cela sous-entend qu'il existe un « cadre » qui légitime l'interaction des protagonistes, leurs rôles et donc leurs comportements. On ne vient pas en entretien d'évaluation sans raison, pour ne parler que de la pluie et du beau temps : l'échange entre acteurs est cadré par une finalité et des moyens qui se répartissent en éléments matériels et immatériels.

Le cadre matériel concerne essentiellement les éléments liés à l'organisation, au sens propre comme au figuré : la culture d'entreprise et les usages en matière de recrutement et mobilité, mais aussi les moyens mis à disposition : budgets, instruments de gestion, locaux, etc.

Le cadre immatériel concerne :

– *les éléments cognitifs dont disposent les acteurs pour savoir de quoi on parle et comment se comporter* : « entretien de recrutement/de mobilité », « évaluation » ou « compétences » revêtent une signification particulière dans l'interaction en cours pour les acteurs en présence ;

2 *Gérer les compétences – Des instruments aux processus*, KLARSFELD & OLRY, dir., Vuibert/AGRH, Paris, 2003.

– *la légitimité laissée aux acteurs pour mener à bien leur travail dans le cadre de cette interaction* : une entreprise dont les recrutements sont primordiaux (par exemple une SSII) donnera plus de légitimité aux recruteurs (et donc de marge de manœuvre et de moyens) pour qu'ils conduisent à leur terme leurs actions de recrutement. À ce titre, le choix de l'instrumentation de gestion des recrutements (budget de communication en recrutement, outils de recueil de l'information sur les candidats, tests psychotechniques, etc.) n'est jamais neutre, nous y revenons plus loin.

Ces situations mettent en présence **deux types d'acteurs** : les acteurs *impliqués* (directement en prise avec la situation d'évaluation) et les acteurs *concernés* (indirectement en lien avec cette situation d'évaluation)[3].

1 *Les acteurs « impliqués »* : ce sont les personnes en prise directe avec la situation d'évaluation dans laquelle sont en présence au moins un « évaluateur » et un « évalué ». Ces deux personnes sont le plus souvent en contact lors d'un entretien « duel » (deux personnes en face à face) ; il peut y avoir plusieurs évaluateurs aux qualités et fonctions différentes, simultanément ou successivement face à un ou plusieurs candidats (cas des entretiens de groupe).

A *L'évaluateur :* il représente l'organisation qui l'investit dans la mission d'évaluation des personnes à évaluer tout en lui donnant la plupart du temps la légitimité et les moyens de le faire ; il peut être un professionnel de l'évaluation (spécialiste RH, psychologue, formateur, gestionnaire de carrière…) ou un opérationnel (manager direct ou indirect de l'évalué).

Le rôle de l'évaluateur consiste, au travers d'une interview plus ou moins structurée ou préparée :

– à prendre en compte les besoins attendus pour l'emploi (le profil de l'emploi) particulièrement ceux liés aux compétences attendues (que nous appelons « *compétences requises* », cf. plus haut schéma 1) ;
– à rechercher des informations concernant l'évalué (profil du candidat), particulièrement celles liées aux compétences qu'il détient (que nous appelons « *compétences acquises* » cf. plus haut schéma 1), afin de s'assurer que ce profil correspondra à celui de l'emploi.

B *L'évalué* : dans le cas de la situation de mobilité interne, l'évalué est salarié de l'organisation qui l'a embauché, ce qui n'est pas le cas en situation de recrutement externe. L'évalué interrogé par l'évaluateur s'exprime sur ses connaissances, son activité, sa performance (savoir et savoir-faire : « *savoir-agir* » cf. ***fiche synthétique 1*** en fin d'introduction), ses qualités individuelles (personnalité et aptitudes : « *pouvoir-agir* » cf. ***fiche synthétique 1*** ci-dessous) mais aussi sur ses moteurs d'action, ses souhaits de professionnalisation et ses perspectives d'évolution professionnelle (motivation : « *vouloir-agir* » cf. ***fiche synthétique 1***). Il est porteur à ce titre, plus ou moins consciemment, d'un projet professionnel et d'un portefeuille de compétences, fruit de sa formation et de son expérience passée.

3 Rappelons à ce propos la parabole du cochon et de la poule qui concourent à fabriquer le *breakfast* anglais, le « *bacon and eggs* » : la poule est concernée mais le cochon, lui, est impliqué…

2 *Les acteurs « concernés »* : il s'agit des personnes indirectement en lien avec cette situation d'évaluation, parce qu'elles ont agi en amont ou en aval de cette situation principalement en la pensant comme un « idéal type » (comment faut-il se comporter pour atteindre le « meilleur résultat » dans le respect de certaines valeurs ou croyances) et en en fixant les règles de comportement. Ces acteurs sont :
   – les *concepteurs* : les concepteurs de lois ou de réglementations (le législateur, certains experts de référence) d'une part ; les concepteurs de processus de recrutement ou d'instruments d'évaluation d'autre part ;
   – les *prescripteurs* qui préconisent les supports de lois et réglementations, les processus et qui commercialisent les instruments ;
   – les *décideurs* qui choisissent de faire appliquer (ou de ne pas faire appliquer) les lois et réglementations, de préconiser telle politique ou tel processus de recrutement, de faire utiliser tel ou tel instrument d'évaluation.

STANDARDISER LES SITUATIONS D'ÉVALUATION PAR UNE INSTRUMENTATION DE GESTION *AD HOC*

Les situations d'évaluation de recrutement sont, dans certains cas, souvent répétées ou, tout du moins, suffisamment récurrentes pour qu'il apparaisse nécessaire de les standardiser. Cette standardisation consiste à maîtriser le flux d'informations recueillies pour en assurer le meilleur traitement et ainsi garantir la validité des évaluations. Pour garantir la meilleure standardisation des situations d'évaluation, il peut apparaître pertinent pour les gestionnaires de mettre en place une instrumentation de gestion des recrutements. Cette instrumentation de gestion, entendue au sens large (politique et processus de recrutement, situation et outils, etc), va permettre de formaliser, de « cadrer » l'interaction entre l'évaluateur et l'évalué en situation de recrutement, en permettant de structurer l'échange d'informations et le recueil de données.

L'instrument de gestion a pour finalités principales de cadrer :
– la forme de l'entretien (timing, organisation du temps, modalités de l'échange…) ;
– le fonds de l'entretien (recherche du type d'information par rapport au profil concerné) ;
– la méthodologie de recherche de l'information (validité de l'information obtenue) ;
– certains effets indésirables liés à l'évaluation humaine (effet de halo, désirabilité sociale ou autres) ;
– la restitution de l'information (pertinence de l'information, transmission et stockage pour traitement éventuel) ;
– le résultat à obtenir et obtenu en matière d'évaluation.

L'instrumentation de gestion cadrant la situation de recrutement et d'évaluation peut être très simple (une grille de recueil d'informations sur une simple feuille de papier) comme très complexe (référentiels « métiers et compétences », fiche et pesée de

poste, profils, grille de rémunération, batterie de tests psychotechniques, logiciels de gestion du workflow des données…).

Outre l'aspect *explicite* des données que sont censées s'échanger l'évaluateur et l'évalué dans la situation pour laquelle l'organisation les a fait se réunir, un certain nombre de données *implicites* vont être échangées au cours de l'entretien. Ces données implicites n'ont, pour la plupart du temps, pas été pensées comme telles au préalable par le concepteur ou le prescripteur :

– *Recueil explicite de données* : échanges concrets et communication concernant le contenu objectif des compétences requises et acquises pendant toute la durée de l'évaluation, contrôlé avec une plus ou moins grande efficacité par l'instrument de gestion ; c'est le cas des grilles préformatées listant les qualités attendues pour le poste et permettant au recruteur de coter les qualités du candidat telles qu'observées durant l'entretien.

– *Recueil implicite de données* : échanges cognitifs et symboliques liés à la façon dont les acteurs se représentent le travail, leur rôle et celui de leur interlocuteur, l'acte de recrutement, la situation d'évaluation, l'instrumentation de gestion, le vocabulaire « technique » (quand par exemple le recruteur pose cette question semblant aller de soi : « *parlez-moi de vos compétences* »). Les acteurs de l'évaluation se situent ici à un autre niveau de communication, une sorte de « méta-langage » complémentaire au contenu de communication consciente : parce que ces situations d'évaluation mettent deux individus en interaction, elles engendrent un résultat en termes de « données » (d'information, d'attitude, d'opinion, de représentation, de comportement…) supérieur quantitativement et qualitativement aux données présentes ou disponibles avant l'entretien. Le recruteur comme le candidat devront être attentifs, durant leur préparation, à ce métalangage, cette « métacommunication » qui peut en dire plus long que les mots eux-mêmes.

Ainsi, il apparaît que l'interaction *in vivo* du recruteur et du candidat peut être en décalage avec la situation théorique de recrutement, pensée et structurée en amont *in labo* : les protagonistes de l'entretien peuvent adopter des opinions, des attitudes voire des comportements antagonistes à ceux attendus dans la situation d'évaluation. Des effets indésirables extérieurs à la situation d'évaluation peuvent ainsi venir perturber l'interaction entre les acteurs en présence. Nous l'avons vu plus haut, les images des protagonistes, celle du recruteur comme celle du candidat peuvent amener à détériorer, voire à modifier la représentation des uns vis-à-vis des autres. Pour comprendre ces effets indésirables, il faut s'interroger sur la façon dont sont pensées les situations de gestion des recrutements et les « croyances » qui les sous-tendent. Il s'agit de comprendre la façon dont se construit dans l'esprit des protagonistes (et plus particulièrement des recruteurs) la représentation de ce que doit être une « bonne » situation d'évaluation ou de recrutement.

EXISTE-T-IL UNE REPRÉSENTATION DES RECRUTEMENTS QUI PRIME SUR TOUTES LES AUTRES ?

Pour éviter certaines répercussions négatives, les protagonistes du recrutement doivent remettre en cause leurs pratiques approximatives, nous l'avons évoqué plus haut. Ils doivent également « remettre à plat » certaines de leurs propres croyances, car elles conditionnent leurs comportements, le plus souvent à leur insu.

Dans le contexte de leur vie en entreprise, la plupart des individus organisent leurs croyances autour de la supériorité de la posture « économiste », la **maximisation du profit**. Cette posture est considérée comme la plus rationnelle de toutes les postures parce qu'elle va de soi dans nos économies capitalistes : en effet, c'est la finalité même d'une entreprise que de générer de la rentabilité pour ses actionnaires.

Cette posture en vient à déterminer toutes les croyances et tous les comportements au sein de l'entreprise : il faut maximiser le profit à chaque instant, en diminuant les coûts et en créant de la valeur, quels que soient la tâche et le niveau de responsabilité. Il en est de même pour les activités de recrutement.

Cette posture a tendance à éluder la posture « humaniste », centrée sur le *vécu* des individus et groupes sociaux. Dans l'entreprise, la posture humaniste est le plus souvent perçue comme irrationnelle économiquement car difficile à définir et à appréhender, donc peu crédible ou non rentable. C'est ainsi que ces postures aux rationalités différentes engendrent des conflits de représentation entre recruteurs et candidats et polluent la relation transactionnelle du processus de recrutement. Le pire est à craindre quand les représentations en viennent à supplanter la réalité et que recruteurs et candidats ne se réferrent plus qu'à l'image interiorisée qu'ils ont les uns des autres…

Le débat que nous ouvrons concerne la « vision du monde » – et donc les croyances – des gestionnaires concernant le recrutement, car elles justifient toutes les réflexions et actions qui vont en découler. Nous posons, à ce propos, une question liminaire qui peut paraître simple, voire simpliste : qu'est-ce que « bien » (se faire) recruter ? Est-ce (se faire) recruter en n'ayant à l'esprit que la maximisation du profit comme unique posture ? Ou est-ce (se faire) recruter en ne se focalisant que sur la posture humaniste ?

Se poser la question en ces termes renvoie à l'acte de gestion des recrutements en lui-même, tel qu'il est conduit au sein de l'entreprise par son acteur et gestionnaire principal, le recruteur. Mais il renvoie également à la façon dont les candidats vont conduire leur recherche d'emploi : bien qu'ils soient pour partie les spectateurs de l'acte de gestion du recruteur, les candidats chercheurs d'emploi ne doivent en rien s'affranchir de la réflexion relative à la gestion de leur propre démarche de recherche d'emploi !

Se poser ainsi cette question c'est s'interroger sur la manière dont les protagonistes du recrutement vont organiser leurs actions de gestion sur l'environnement pour le transformer de la façon la plus rationnelle : pour le recruteur, c'est recruter la personne la plus adaptée à la situation professionnelle que représente le poste à pourvoir ; pour le chercheur d'emploi, c'est se faire recruter sur le poste correspon-

dant au mieux à son projet professionnel. Il paraît en effet peu rationnel de recruter pour des postes qui n'existent pas dans l'entreprise, par exemple un garçon-boucher pour une boulangerie ou un mécanicien automobile pour un salon de coiffure. Évoquer l'action sur l'environnement entraîne une autre question : existe-t-il un « one best way » pour organiser l'action sur l'environnement et gérer ses recrutements / sa recherche d'emploi ?

La réflexion sur la gestion du recrutement se justifie par l'exigence des protagonistes – recruteurs et chercheurs d'emploi – de poser des actes de gestion *efficaces* (atteignant le but escompté) et *efficients* (atteignant ce but au moindre coût, financier, psychique, etc.). S'il paraît évident qu'à son préalable toute action de gestion doit être pensée, cet allant de soi s'applique beaucoup moins dans les faits à l'instrumentation de gestion. Pourtant, il est incontournable de penser l'instrument si l'on veut bien penser la gestion. Comme l'indique Gilbert[4], « *l'absence d'une vision claire de la nature de l'outil et des effets que son usage entraîne condamne à s'en remettre à la volonté d'autrui* ». Les faits et les opinions montrent qu'en l'absence de cette réflexion, les gestionnaires posent des actes de gestion qui ne sont pas aussi efficaces et efficients qu'ils l'auraient voulus.

En synthèse, recruteurs comme chercheurs d'emploi doivent se poser la question de la nature et de la pertinence de l'instrumentation utilisée dans les recrutements : en quoi l'entretien de recrutement se justifie-t-il comme le seul instrument pour conduire les recrutements au-delà de l'argument simpliste qu'il est très peu onéreux et facile à mettre en œuvre ? Peut-il en y avoir d'autres en complément, au moins aussi efficaces, et qui n'obérent pas l'efficience globale des recrutements ? L'entretien de recrutement, tel qu'il est pratiqué, est-il utilisé uniformément, à bon escient, relativement aux buts escomptés pour l'organisation, pour les individus ou pour d'autres parties prenantes extérieures à l'entreprise (la Halde[5] par exemple) ? Produit-il bien les résultats et effets attendus ? Quels critères de mesure de l'efficacité et de l'efficience peuvent-ils être mis en place ? Quelle validité donner aux informations obtenues, permettent-elles de prendre les bonnes décisions ? La liste des questions n'est évidemment pas close…

L'instrumentation n'est mobilisée que pour intervenir sur une portion réduite de l'environnement. Par nécessité fonctionnelle, il n'existe que des instruments spécialisés et donc partiels. De plus, l'instrument traduit les informations (représentations mentales personnelles) en données ; en les figeant, il réduit la complexité du réel. Il en est ainsi des grilles de cotations ou du compte rendu d'entretien. Les données emmagasinées sont arrangées selon la façon dont l'instrument a été façonné ; les données ainsi formalisées reproduisent une autre représentation du réel. Le compte rendu d'entretien n'est pas une simple description désordonnée d'impressions sujectives sans rapport entre elles ; l'information dont il est porteur représente une combinaison au moins implicite d'éléments d'organisation permettant le suivi de faits de gestion, la détection de problèmes éventuels et la préparation des décisions de recrutement.

4 P. GILBERT : *L'instrumentation de gestion, science humaine ?* Paris, Economica, « Gestion », 1998.
5 Halde : Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité.

GESTION DES RECRUTEMENTS : POUR UNE AUTRE RATIONALITÉ D'ACTION

Depuis l'introduction par Weber du concept de « *Wertrationell* » (rationnel par rapport aux valeurs) les sociologues ont élargi la vision sur les types de rationalité au sein des organisations. Ils envisagent l'action adaptée non à des fins mais à des *valeurs* : ainsi l'action de Mère Térésa ou de l'Abbé Pierre serait *Wertrationell* et non soumise à une quelconque maximisation de richesses. On peut supputer que les situations de recrutement réunissent des individus (les recruteurs) mus essentiellement par une rationalité de maximisation de richesses (ou tout du moins de moyens) au service de l'organisation et d'autres individus (certains candidats) mus de préférence par une rationalité « *Wertrationell* », ce qui n'exclut pas que les uns et les autres ne soient pas sensibles à la rationalité de l'autre partie. L'entrée en fracas du « *testing* »[6] dans le quotidien des recruteurs illustrent bien la réalité de rationalités diamétralement opposées qui se côtoient au sein des entreprises : le testing, dont la rationalité est fondée sur des valeurs comme celle de l'égalité des chances et dont l'objectif est de s'assurer que les candidats ne subissent pas de discrimination du fait de critères qui leur sont personnels (âge, sexe, origine ethnique…). Cette rationalité n'est pas incompatible avec la présélection des CV que les recruteurs effectuent, rationalité fondée sur une adéquation des moyens aux buts, car il serait « irrationnel » (sous-entendu inefficient pour l'entreprise) de sélectionner toutes les candidatures et de recevoir tous les candidats en entretien. Croire que l'une des rationalités doit l'emporter sur l'autre aboutit à des postures inadmissibles tant du point de vue humain qu'économique. Là encore, la juste posture se situe à équidistance entre chacune des deux…

La théorie sociologique aboutit à la conclusion épistémologique suivante : *il ne peut exister de définition générale de la notion de rationalité et encore moins une définition qui surpasse les autres*. En matière de recrutement, il n'y a ainsi pas de rationalité justifiant tel ou tel choix en matière d'instrumentation de gestion, et cela même si, par exemple, l'entretien de recrutement est choisi dans presque 100 % des cas quand il s'agit de recruter. Que l'entretien de recrutement soit considéré par certains chercheurs en psychologie[7] comme l'un des instruments le moins valide (scientifiquement !) pour évaluer les candidats pose question ; cette question (et bien d'autres…) doit interpeller tout recruteur dans ses pratiques de recrutement, ne serait-ce que par rapport à la valeur prédictive de ses décisions (embauche comme rejet de candidat : est-il pire de rejeter un « bon » candidat ou d'embaucher un candidat « médiocre » ?). Il en est de même pour les candidats devant choisir entre deux emplois équivalents : sur quels critères se fonder pour faire le bon choix, celui qui

---

6 Le testing désigne une pratique utilisée par certaines associations pour mettre en évidence une discrimination. Le protocole consiste à envoyer deux CV fictifs quasi identiques, en réponse à une offre d'emploi. Seule diffère la variable à tester (l'origine, le sexe, l'âge, etc.). Ainsi, il est possible d'établir un lien entre réponse négative et la variable causant la discrimination. La pratique du *testing* est reconnue par les tribunaux français. Pour en savoir plus : http://fr.wikipedia.org/wiki/Discrimination. Selon le rapport annuel 2006 de la Halde, le premier critère de discrimination invoqué reste l'origine (35 %). Viennent notamment ensuite la santé ou le handicap (9 %), l'âge (6 %), le sexe (5 %) et l'activité syndicale (4 %).

7 C. LÉVY-LEBOYER : *La gestion des compétences*, Éd. d'Organisation, Paris, 2002.

paye le mieux ou celui qui permettra un épanouissement professionnel juste ? Les protagonistes convaincus de détenir une rationalité supérieure à toute autre sont par conséquent victimes de leurs croyances… La « vérité » en matière de recrutement est à rechercher ailleurs que dans ses croyances ou certitudes…

DÉONTOLOGIE ET RÉGLEMENTATION RELATIVES AU RECRUTEMENT

L'enjeu du recrutement est de taille, tant pour les chercheurs d'emploi que pour l'entreprise ; en effet, recruter c'est confier un emploi à un être humain qui œuvrera au sein d'une organisation et contribuera par son travail à développer celle-ci tout en se développant lui-même : car le travail est autant constitutif de l'identité psychosociale de l'individu que de la culture de l'organisation où il s'épanouit. Constater que parfois des managers s'improvisent psychologues (ou plutôt « pseudo-psychologues ») le plus sérieusement du monde laisse songeur sur leur déontologie professionnelle : qui accepterait de confier sa dentition à un apprenti-dentiste de la dernière heure, armé d'une paire de tenailles ? Plutôt fuir…

D'autres managers, plus sages (ou plus prudents ?), préfèrent confier leurs recrutements à des psychologues, puisque ceux-ci disposent d'une charte de déontologie qui garantit le respect de certaines valeurs et de pratiques liées à ces valeurs[8]. Ce n'est pourtant pas la panacée, car certains de ces spécialistes « purs et durs » ont des pratiques qui ne manquent pas parfois de surprendre (fort heureusement elles appartiennent le plus souvent au passé), bien qu'administrées avec professionnalisme et sérieux : en quoi le fait de savoir que tel candidat qui a « *fait pipi au lit jusqu'à huit ans et demi* » est-il garant de son échec ou de sa réussite à venir dans le poste pour lequel il a postulé ? Bien sûr, le propos est caricatural mais il s'inspire de situations, hélas, réelles… Pour autant, le manager averti pourra lire la charte de déontologie des psychologues pour s'en inspirer et ainsi mieux cadrer ses propres pratiques de recrutement et celles qu'il délègue éventuellement à des consultants-psychologues…

Pour faire face à la dérive de certaines méthodes de recrutement farfelues voire dangereuses (astrologie, numérologie, morphopsychologie) ou soumises à caution en termes de validité (graphologie), un rapport a été commandité par le gouvernement Bérégovoy. Il s'agit du **rapport Lyon-Caen**. La plupart des propositions de ce rapport ont été reprises dans la **loi « Aubry »** du 31 décembre 1992 et la circulaire DRT N°93/10[9]. Cette loi encadre les pratiques de recrutement en imposant de nouvelles obligations aux recruteurs comme aux candidats chercheurs d'emploi.

Il ressort de ces nouvelles dispositions les éléments suivants :

– *Les informations demandées au candidat ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles* : sont donc exclues, par exemple, les questions sur la vie familiale

8 Pour consulter la charte de déontologie des psychologues : **www.kioskemploi.com/livre-recruter**.
9 Pour en savoir plus sur la loi Aubry et consulter des extraits du texte de loi : **www.kioskemploi.com/livre-recruter**.

(vie maritale ou enfants), les hobbies ou la détention du permis de conduire (sauf pour des postes dont c'est un critère rédhibitoire comme, par exemple, les chauffeurs routier ou les commerciaux itinérants).

– *Le candidat est tenu de répondre de bonne foi aux questions du recruteur*: s'il a dissimulé ou falsifié des informations le concernant (par exemple s'il a menti sur la détention de son permis de conduire s'il est embauché sur un poste de commercial itinérant), il peut être licencié sur le champ sans aucune contre-partie.

– *Le candidat doit être expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'aide au recrutement utilisées à son égard, aucune information le concernant ne peut être collectée par un dispositif qui n'a pas été porté préalablement à sa connaissance*: il n'est donc pas permis d'effectuer une graphologie à l'insu du candidat.

– *Les méthodes et techniques d'aide au recrutement ou d'évaluation des salariés et des candidats à un emploi doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie*: c'est une remise en cause des méthodes loufoques (l'astrologie, la numérologie…) au regard du contexte et des fins de recrutement.

– *Aucun candidat ne peut être écarté d'une procédure de recrutement en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de sa situation de famille, de son appartenance à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses*: au risque de nous répéter, il n'est pas conseillé de poser en entretien des questions personnelles comme, par exemple, celles relatives à la situation familiale (sur la vie maritale ou le nombre d'enfants).

Des dispositions réglementaires sur la **discrimination**[10] sont venues étayer la loi Aubry. La discrimination se définit comme consistant à traiter différemment des personnes placées dans des situations comparables, en se fondant sur un ou des critères prohibés par la loi ou les engagements internationaux.

Les principaux critères prohibés par la loi sont les suivants: âge; sexe; origine; situation de famille; orientation sexuelle; mœurs; caractéristiques génétiques; appartenance vraie ou supposée à une ethnie, une nation, une race; apparence physique; handicap; état de santé; état de grossesse; patronyme; opinions politiques; convictions religieuses; activités syndicales.

Il existe deux formes principales de discrimination, la discrimination directe et la discrimination indirecte. La discrimination est directe lorsqu'elle est délibérée et que la différence de traitement se fonde sur un critère prohibé par la loi. *Exemple: une offre d'emploi qui précise que les femmes ne peuvent postuler.* La discrimination est indirecte lorsqu'une disposition, un critère, une pratique apparemment neutre, est susceptible d'entraîner un effet défavorable pour une personne ou un groupe de personnes en raison d'un critère prohibé par la loi, par exemple: « *de leur origine, leur sexe, leurs mœurs* […] » par rapport à d'autres personnes, à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique ne soit effectivement justifiés par un objectif

10 Pour en savoir plus sur la discrimination et consulter des extraits des textes de loi: **www.kioskemploi.com/livre-recruter** ou **www.halde.fr**.

légitime et que les moyens de réaliser cet objectif ne soient appropriés et nécessaires. *Exemple : demander à des candidats de satisfaire à des critères de taille peut par exemple entraîner l'exclusion de beaucoup de femmes. Dans la mesure où l'auteur de cette exigence n'arrive pas à démontrer qu'une taille spécifique est indispensable pour exécuter le travail, il s'agit d'une discrimination indirecte.*

DONNER DU SENS À SES ACTIONS DE RECRUTEMENT AVEC BON SENS

Ce manuel décevra sans doute ceux qui cherchent à « sonder l'âme » des candidats ou des recruteurs pour y lire à livre ouvert. Cet ouvrage n'est ni un précis de psychologie ni une compilation de recettes toutes faites pour « bien (se faire) recruter » à coup sûr ou « recruter les meilleurs » comme le promettent certains livres racoleurs. Ce manuel se veut pragmatique et simple d'accès, mais pas simpliste. Il se veut le « pense-pas-bête » qui suscite la réflexion du recruteur et du candidat en situation de devoir (se faire) recruter, mieux, qui l'incite à utiliser son bon sens naturel avant, pendant et après l'action de recrutement.

Utiliser son bon sens permet d'abord de découvrir qu'il est illusoire de croire que l'on peut « bien (se faire) recruter » ou « recruter les meilleurs » en lisant un simple livre (aussi bon soit-il !). Utiliser son bon sens permet ensuite d'envisager d'agir avec justesse en fonction des situations professionnelles des postes à pourvoir et des êtres humains qui postulent sur / qui recrutent pour ces postes. Utiliser son bon sens enfin, c'est envisager avec humilité que l'on peut se tromper même si l'on s'est bien préparé, mais aussi que l'on a davantage de chance de mieux (se faire) recruter en s'étant préalablement préparé qu'en improvisant ses recrutements…

Inciter les protagonistes du recrutement – qu'ils soient recruteurs ou candidats – à utiliser leur bon sens peut sembler trivial. Le bon sens n'est pourtant pas plus que de prendre le temps de réfléchir avant d'agir ainsi que de donner du sens à ses actions de recrutement en les analysant a posteriori. Faire preuve de bon sens ne consiste pas à gommer voire à mépriser l'intuition, qu'elle vienne du manager comme du chercheur d'emploi, c'est apprendre à la maîtriser.

Faire preuve de bon sens ce n'est pas non plus se méfier de la psychologie et de la science ou pire, des psychologues et des scientifiques. La profession des psychologues dispose d'un corpus scientifique et d'une déontologie qui permettent d'éviter bien des travers en recrutement ; en particulier le rôle des psychologues est celui d'être un tiers entre le recruteur et le candidat dans une action de conseil, respectivement pour chacune des parties-prenantes. La psychologie sera ainsi mise à contribution dans cet ouvrage, à bon escient : en recrutement, la psychologie doit toujours être au service du recruteur et du candidat, et jamais le contraire. À ce titre, la psychologie sera précieuse pour décrire et comprendre certains des phénomènes qui font irruption dans la relation candidat-recruteur et qui peuvent interférer dans la communication et l'échange d'informations qui s'établissent entre ces deux interlocuteurs.

Ce manuel a ainsi pour vocation de donner des conseils pragmatiques et si possible de bon sens – conseils issus de l'expérience comme de la recherche en sciences humaines – à ceux qui souhaitent :
- chercher et recruter les candidats les plus appropriés à leurs postes à pourvoir ;
- conduire leur recherche d'emploi et trouver le poste le plus en phase avec leurs aspirations professionnelles.

L'objectif de ce manuel est de permettre :
- aux recruteurs de structurer et d'optimiser leur démarche de recrutement, soit parce qu'ils n'en ont pas encore l'habitude, soit parce qu'ils ressentent le besoin d'améliorer leur pratique dans ce domaine ;
- aux candidats chercheurs d'emploi de structurer et d'optimiser leur démarche de recherche, soit parce qu'ils n'en ont pas encore l'habitude, soit parce qu'ils ressentent le besoin d'améliorer leur pratique dans ce domaine.

Son ambition est d'accompagner recruteurs comme chercheurs d'emploi à chacune des étapes de leurs démarches pour les aider à optimiser les recrutements dans un esprit « gagnant-gagnant ».

RECRUTEMENT GAGNANT-GAGNANT, MODE D'EMPLOI

Cet ouvrage s'adressant tant aux recruteurs qu'aux chercheurs d'emploi, il est constitué de deux volets :
- le premier volet s'adresse aux recruteurs ;
- le second volet s'adresse aux candidats chercheurs d'emploi.

Cet ouvrage est articulé selon le double principe de « *la réflexion avant l'action* » et « *la réflexion après l'action* » ; ce principe détermine l'articulation principale du plan de chaque volet : la première partie est consacrée à la phase de **préparation** du recrutement / de la recherche d'emploi, tandis que la seconde partie se focalise sur la phase **d'action** proprement dite.

L'introduction, aussi paradoxal que cela puisse paraître, se donne pour vocation de « boucler la boucle » de la réflexion, celle qui permet de conduire la **réflexion après l'action**. Il pourrait paraître illogique de placer la réflexion après l'action en introduction d'ouvrage ; cette réflexion est toutefois chronologiquement située après les actions de recrutement de son auteur, praticien en recrutement (mais également praticien en recherche d'emploi, car tout recruteur a été un jour ou l'autre chercheur d'emploi lui-même !), qui espère en partager les fruits, en effectuant ainsi un trait d'union avec la réflexion en amont, sans cesse continuée, des praticiens du recrutement et chercheurs d'emploi, lecteurs de cet ouvrage.

En lisant l'un et l'autre des deux volets, le lecteur constatera certaines similitudes qui ne sont pas fortuites. Chaque volet se veut le pendant de l'autre, afin que chercheurs d'emploi et recruteurs aspirent à jouer ensemble le jeu du recrutement « gagnant-gagnant », jeu dont l'issue sert les intérêts des uns comme des autres.

L'approche retenue pour cheminer dans le recrutement « gagnant-gagnant » consiste à dérouler le process du recrutement et de la recherche d'emploi pour en appré-

hender chacune des étapes, tout en pointant les « incidents critiques », ces jalons incontournables permettant d'optimiser et de réussir les recrutements.

Des fiches synthétiques et des résumés, situés en tête de chaque chapitre, permettent d'aller directement à l'essentiel du process concerné ; chaque fiche constitue une sorte de « check-list » permettant d'avoir à l'esprit les principaux jalons ou mises en garde de chacune des étapes du processus de recrutement.

Pour les lecteurs qui souhaitent approfondir certains sujets, des notes de bas de page contenant la mention : « *Pour en savoir plus…* » invitent le lecteur à consulter des informations complémentaires sur le site Web www.kioskemploi.com/livre-recruter, ce qui permet d'obtenir un éclairage des problématiques présentées sous différents angles : éclairage scientifique, témoignages de praticiens, textes réglementaires, etc.

FICHE SYNTHÉTIQUE N° 1
MODÈLE D'INVESTIGATION & D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES

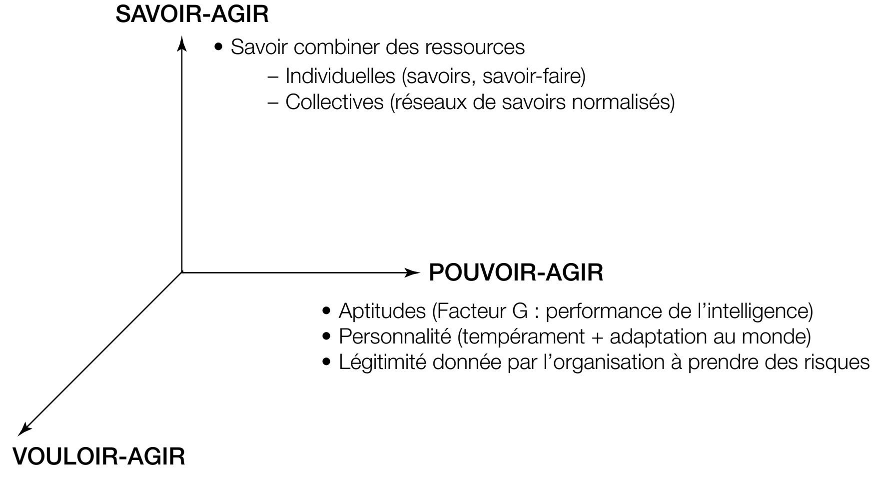
De nombreuses techniques d'investigation, plus ou moins valides scientifiquement, permettent d'évaluer les individus durant les entretiens. Mais que faut-il évaluer ? Les plus récentes tendances de la réflexion en la matière, conduites tant par les scientifiques que par les praticiens, convergent vers le concept de **compétence**. Ce concept de compétence est large, voire flou. On « est » compétent et/ou on « a » des compétences pour telle situation professionnelle. La compétence semble être à la fois une qualité intrinsèque à l'individu, parfois en potentiel et une ressource qu'on mobilise dans une situation particulière. Dans les ouvrages les plus récents, scientifiques (LÉVY-LEBOYER)[11] et praticiens (LE BOTERF)[12] se rejoignent toutefois pour préciser ce qu'à leurs yeux doit « contenir » la notion de compétence et ce qui doit, par conséquent, être évalué en entretien.

Nous avons regroupé et synthétisé ces éléments dans le schéma ci-dessous en nous appuyant sur la vision proposée par LE BOTERF : « *savoir-agir, pouvoir-agir, vouloir-agir* ». Cette vision, que nous avons éprouvée dans nos pratiques quotidiennes de recrutement, nous paraît suffisamment efficace et efficiente du point de vue *praxéologique* (atteinte des buts de recrutement par des moyens appropriés) que *cognitif* (traitement valide de l'information, tant en termes de valeur descriptive que prédictive) pour qu'en soit présenté le modèle synthétique. Ce modèle, simple en apparence, synthétise néanmoins tout un corpus de recherche scientifique en matière d'évaluation. Ce schéma est proposé en introduction car il est la trame qui guide notre propos tout au long de cet ouvrage.

11 C. LÉVY-LEBOYER, *ibid.*

12 G. LE BOTERF : *Construire les compétences individuelles et collectives,* Éd. d'Organisation, Paris, 2003.

Schéma 2 : Éléments relatifs à l'évaluation des compétences des individus au travail



Modèle opératoire d'évaluation :
– *diagnostic* (décrire le contenu & le processus)
– *pronostic* (prédire l'adaptabilité & la performance à venir)

Savoir-agir : Aspect de la compétence abordée comme un « savoir-combiner » des ressources (savoirs et savoir-faire) *individuelles* (acquises par la formation et/ou par la résolution d'incidents critiques en situation de travail) et *collectives* (acquises par confrontation avec autrui au sein de l'organisation et par apprentissage de la connaissance normalisée qui en découle).

→ Exemple : *Savoir conclure une vente face à face en utilisant l'argumentaire standardisé… (à suivre)…*

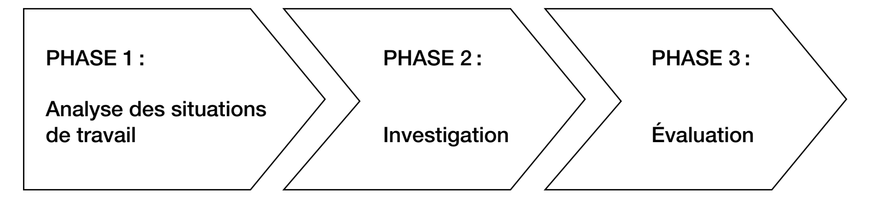
Pouvoir-agir : Qualités liées à *l'intelligence* et à la *personnalité* de l'individu ; ces qualités concernent respectivement l'intelligence des situations professionnelles et le profil de personnalité entendu comme capacité à vivre les situations professionnelles en mode « *confort* » ou « *inconfort* ».

→ Exemple : … *en sortant le bon de commande au moment opportun, sans être affecté par la pression du prospect démarché qui n'est pas le demandeur initial… (à suivre)…*

Vouloir-agir : Concerne la *motivation* de l'individu à affronter les situations critiques parce qu'elles renforcent l'identité professionnelle ; concerne également le niveau de *mobilisation* individuelle que suscite l'organisation par des éléments incitatifs (rémunération, conditions de travail, style de management…).

→ Exemple : … *en appréciant le challenge que représentent des prospects réticents car fréquemment sollicités par les concurrents, en étant motivé par la prime d'objectif que rapportent les ventes*.

Le modèle tridimensionnel est opérationnel tout au long du processus de recutement :



– *Phase 1* : en amont, lors de la phase **d'analyse des situations de travail**, le modèle permet d'établir le profil de poste et le profil du candidat ;

– *Phase 2* : durant la phase **d'investigation**, le modèle permet de recueillir les informations relatives au candidat, quels que soient les instruments utilisés (CV, lettre de motivation, dossier de candidature, entretien de recrutement…) ;

– *Phase 3* : en aval, lors de la phase **d'évaluation** des informations, le modèle permettra de prendre les décisions *ad hoc* (réponses négatives, d'attente ou d'embauche).

	Analyse des situations de travail	**Investigation**	**Évaluation / Prise de décision**
Savoir-agir	Que faut-il savoir/savoir faire pour gérer les incidents critiques ?	Que savez-vous faire ?	Le candidat saura agir car il a déjà géré avec succès des incidents critiques similaires.
Pouvoir-agir	Quelles sont les situations de confort/inconfort du poste ?	Que pouvez-vous faire ?	Il pourra agir car les incidents critiques sont majoritairement pour lui des situations de confort.
Vouloir-agir	Quels sont les éléments de mobilisation permettant d'agir ?	Que voulez-vous faire ?	Il voudra agir car les situations de travail et les éléments de mobilisation sont en phase avec ses attentes.

Avec le modèle tridimensionnel en tête, le recruteur dispose d'un fil conducteur lui permettant de piloter avec cohérence les différentes étapes de ses recrutements ; prenons l'exemple du « savoir-agir » :

– En phase 1, le recruteur liste les savoirs et savoir-faire attendus pour le poste à pourvoir en précisant les incidents critiques des situations de travail, par exemple : *Savoir conclure une vente en face à face en utilisant l'argumentaire standardisé ; ne pas abandonner un prospect qui commence l'entretien par « non ».*

– En phase 2, le recruteur conduit son investigation ; il effectue son diagnostic en sachant quelles questions poser au candidat durant l'entretien, par exemple : *Lors de vos expériences de vente, disposiez-vous d'un argumentaire ? Comment réagissez-vous quand un prospect dit « non » dès le début de l'entretien de vente ?*

– En phase 3, le recruteur recueille les réponses des différents candidats ; il dispose ainsi des informations pour effectuer son évaluation, il peut poser son pronostic en valeur absolue pour chacun d'entre eux puis en valeur relative en comparant leur profil respectif avec celui du poste à pourvoir ; il pourra ainsi prendre la décision la plus adéquate pour son recrutement.